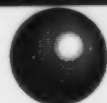


Ombudsman



National Defence and Canadian Forces
Défense nationale et Forces canadiennes

Annual report

98-99

Canada

How to Contact Us

For complaints

TOLL-FREE HOTLINE: 1-888-828-3626

OFFICE ADDRESS

Office of the DND/CF Ombudsman
Carriageway Building
55 Murray Street, Suite 500
Ottawa, ON K1N 5M3

Tel: (613) 992-0787

Fax: (613) 992-3167

INTERNET SITE

www.ombudsman.dnd.ca

Ombudsman



National Defence and Canadian Forces
Défense nationale et Forces canadiennes

June 1999

The Honourable Art Eggleton, P.C., M.P.
Minister of National Defence
National Defence Headquarters
Mgen G.R. Pearkes Building
101 Colonel By Drive
Ottawa, Canada
K1A 0K2

Dear Minister,

I am pleased to submit for tabling in the House of Commons the first annual report from the Office of the Ombudsman.

My report covers roughly the last nine months of our activities, beginning from my appointment to the end of the fiscal year in March.

Sincerely,

André Marin
Ombudsman

Table of Contents

Preface — Looking Ahead	1
Introduction	2
Consultation Process	3
The Way Forward and Beyond	4
Communications and Outreach	6
Gearing Up!	8
Human Resources	8
Location	8
Case Tracking Management System	9
Complaints	9
Budget	11
Staff	12

Looking Ahead

As Ombudsman I am mandated to act on the Minister's behalf, independent of the chain of command, as a neutral and objective sounding board, mediator and reporter on matters related to the Department of National Defence and Canadian Forces (DND/CF). The creation of the Office is a positive initiative to ensure openness, transparency and accountability within DND/CF.

As stated on numerous occasions, I intend to run a credible and efficient office capable of meeting the diverse needs of the constituency to achieve just and equitable resolution of issues. To achieve our common goal to better DND/CF, it is important that we work together, that we not be afraid to question our existing practices, and that we strive to improve and build on what has already been accomplished.

During the consultations about how to set up the office, we met a variety of people whose comments, contributions, questions and commitment are the foundation for this office. I would like to take this



opportunity to thank everyone who helped set up this office in one way or another. I would also like to thank the members of my staff for their hard work and dedication during this process.

I look forward to a long and positive relationship with all members of DND/CF and eagerly await becoming operational. Your comments have been heard — your Ombudsman is listening.

Sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'André Marin'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

André Marin
Ombudsman

Introduction

THIS IS THE FIRST ANNUAL REPORT FOR THE OFFICE OF THE OMBUDSMAN, REPRESENTING A SIGNIFICANT MILESTONE FOR THE DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE AND CANADIAN FORCES (DND/CF). THIS REPORT COVERS THE PERIOD FROM THE APPOINTMENT OF THE OMBUDSMAN ON JUNE 15, 1998, TO THE END OF MARCH 1999. THIS TIME FRAME WAS SELECTED SO THAT NEXT YEAR THE REPORTING SCHEDULE WILL COINCIDE WITH THE FISCAL YEAR.

Soon after the Ombudsman position was established, it was characterized as a "pioneering position." Indeed, the first priority of the Office was to lay a sound foundation and develop an effective operational framework. The fundamental building blocks of transparency, openness and accountability were emphasized during this process. With these responsibilities have come several challenges, including staffing, finding a location for the office, funding, reporting, developing a mandate and complaint process, as well as tackling privacy and access issues. This report describes how the Office has met these challenges, particularly the challenge of establishing the Office as a credible organization capable of initiating positive change.

Consultation Process

One of the first tasks the Office embarked on was the development of an operational framework to define and clarify what the mandate and mission of the Office of the Ombudsman should be. A consultation plan was developed to gather input from a broad cross-section of stakeholders and other ombudsmen. To gather information quickly and efficiently, two consultation teams were created. The Ombudsman headed one team and the Senior Policy Advisor the other.

Between August and December 1998, the consultation teams met with more than 15 000 civilian and military members of DND/CF — from the three elements and of all ranks — in various parts of the country, plus Belgium, Israel, Germany and Bosnia. DND/CF personnel were encouraged to offer their comments via other media such as the Defence Information Network (DIN) and military newspapers and magazines. To study and compare terms of reference and operational frameworks, a variety of civilian and military ombudsmen and ombudsman-like institutions were also consulted.

The consultations resulted in a 183-page report entitled *The Way Forward — Action Plan for the Office of the Ombudsman*. The report includes 67 recommendations with a detailed rationale supporting each recommendation.

This report was presented to the Minister of National Defence on January 20, 1999. Since then, the Office has been discussing concerns related to the action plan with DND/CF representatives. Unfortunately, these discussions have not resolved all of the outstanding issues; both parties, however, are seeking avenues to reach agreement.



The paramount issue is to establish the Office of the Ombudsman as an effective and credible body with clear and explicit rules that ensure confidentiality of access to its members and that guarantee the independence and impartiality of its decision-making process. The Office is also striving to develop an operational framework that not only respects existing channels and avenues, but could also co-exist with a strong chain of command. The Office views ombudsmen as a fluid concept capable of adapting to the specific and particular needs of the institution it is intended to serve.

The Way Forward^{and} Beyond

The *Way Forward* was formally presented to the Minister of National Defence on January 20, 1999. On February 1, André Marin gave another presentation to the Deputy Minister and the Chief of Defence Staff, including two volumes of notes of the Office's internal consultations that reflected the views and opinions expressed to the Office about how it should function. This report and direct input from stakeholders was left with the Department to evaluate how the recommendations could be implemented. The Ombudsman and staff remained available at all times to assist the Department and provide any further information as required, based on the knowledge and experience gained from the consultations and the library of materials compiled on other ombudsmen's models.

Since then, the Office has been busy as complaints and phone calls continued to flow in, and stakeholders were advised of the progress made in presenting the Ombudsman's report and the status of the Office.

Preparations were also under way to move to the Office's permanent location, which took place on March 1, 1999. The Office also continued to liaise with other ombudsmen and obtain their advice on issues such as complaints intake, case file management, conduct of investigations, reporting and the selection of a computerized case tracking management system.

To expedite the discussions with DND/CF on the implementation of *The Way Forward*, the Ombudsman agreed at the outset to adopt an interim framework; matters requiring the agreement of other federal departments and bodies would be dealt with at a later stage.

Nonetheless, DND/CF circulated *The Way Forward* to other government departments for their input on issues beyond DND jurisdiction, such as staffing, confidentiality and the need to be exempt from compelled disclosure of information under the *Access to Information Act* and the *Privacy Act*. These departments included the Department of Justice, the offices of the Information Commissioner and the Privacy Commissioner, the Ethics Counsellor (Industry Canada), the Public Service Commission, the Privy Council Office, the Department of Veterans Affairs and the Auditor General of Canada.

The Ombudsman also formally presented the action plan to:

- the Auditor General;
- the Information Commissioner (the Ombudsman raised the need for an exemption from the *Access to Information Act* to meet the unique and compelling need for confidentiality of DND/CF case files); and

- the Minister's Monitoring Committee on Change and the Minister's Advisory Board on Canadian Forces Gender Integration and Employment Equity, two agencies with which the Office will be working closely to monitor trends and change within the Department.

The Office has also taken steps during this period to install a direct toll-free line (1-888-828-3626) for the calls and complaints it expects to receive once the Office becomes operational. This line will allow persons from across the country and abroad to contact the Office free of charge. The Office has been hiring and training staff to take calls and receive complaints in a sensitive and professional fashion. The 1-888 line will also allow DND/CF members to receive advice, assistance and referrals from the Office on all types of complaints about alleged injustice and unfairness within the Department, and be the point of referral to the Office from other sources in the Department, including the DND/CF Help Line.

On March 3, 1999, the Office received *Draft Interim Terms of Reference*, the first official response from the Department to *The Way Forward* report. Since then, the Office has undertaken extensive discussions and negotiations with representatives of the Department, including the DND/CF Legal Advisor, the Judge Advocate General, the Deputy Minister and the Chief

of Defence Staff. Throughout these discussions, the Office stressed how the model proposed in *The Way Forward* was designed to operate as an independent civilian oversight body, serving the unique needs of DND/CF, while fully respecting existing mechanisms, including the chain of command. The Office also ensured that the principles of independence, neutrality, confidentiality, and an effective and credible review process were reflected in the final product and that there be a principled approach to the development of the Ombudsman's mandate.

**THE MODEL PROPOSED IN
THE WAY FORWARD WAS
DESIGNED TO OPERATE AS
AN INDEPENDENT CIVILIAN
OVERSIGHT BODY, SERVING THE
UNIQUE NEEDS OF DND/CF.**

At the time of going to press with this report (June 1999), the latest document, *Ministerial Directives*, sets out the Office's mandate, its constituency and the situations in which the Office will be able to intervene and deal effectively with complaints. The directives, along with several outstanding issues, will be presented to the Minister of National Defence shortly for approval. Once

approval is obtained, the Office will be ready to open its doors and officially begin dealing with complaints, including close to 300 cases that it has already received.

It is anticipated that these directives will be incorporated into regulations under the *National Defence Act* as soon as possible. They will serve to establish the Office as a strong independent civilian oversight agency, capable of contributing to positive long-term progress and change within the Department.

Communications and Outreach

The communications strategy achieved its two main objectives:

1. building awareness about the creation of the Office, and
2. inviting input into the consultation process.

The Office's outreach activities focused mainly on promoting the objectives of the DND/CF Office of the Ombudsman to DND/CF members and other interested members of the defence community.

- **Announcement of Appointment:** André Marin's appointment as Ombudsman was announced on June 9, 1998 (to take effect on June 15), at a joint news conference with the Minister of National Defence, followed by a blitz of national and local media.
- **Identity:** To establish an identity that is distinct from DND/CF, the Office developed the logo below. The logo symbolizes balance, fairness and impartiality. The Office also began developing a Web site with a different look and feel to further emphasize its arm's-length relationship to DND/CF.

Ombudsman



National Defence and Canadian Forces
Défense nationale et Forces canadiennes

- **Speaking Opportunities:** The Ombudsman has accepted invitations for several speaking engagements and delivered major speeches, including at the Defence Ethics Conference in Ottawa and at the Royal Canadian Military Institute in Toronto.
- **Media:** The Ombudsman has been interviewed by several media outlets, including base newspapers, local radio stations and community newspapers. The Office has been the subject of many positive articles, including major features in the *Toronto Sun*, *Maclean's*, the *National Post*, *Le Soleil*, and the *Ottawa Citizen*. An hour-long interview with CPAC was aired several times and the Association of Canadian Studies printed an article in the winter edition of its bulletin. These media initiatives further built awareness of the Office and invited the wider community — such as retired members and families — to participate in the consultation process.
- **Outreach:** As part of the consultation process, representatives from the Office visited several DND/CF facilities to address members and answer their questions about the role and functions of the Ombudsman. The opportunity to meet face to face with the Ombudsman or his staff and to have an open and frank discussion was well received.



In addition, the Office invited input from the membership through a letter published in the *Maple Leaf* and via the DIN. A similar invitation was inserted in *Esprit de corps* to invite comments from the wider defence community.

- **Networking:** Background information about the Office was distributed at the United States Ombudsman Association annual conference in Detroit, the National Ombudsman Investigator's Workshop in Halifax, and at the *Colloque des Ombudsmans et des Responsables du traitement de plaintes du secteur public* in Montréal. As a result, several other ombudsmen are now aware of the DND/CF Office of the Ombudsman and many participated in the consultations.

The feedback indicates DND/CF personnel, the media and other government departments are aware of the Office of the Ombudsman. Confusion remains, however, about how the Office fits into the department and how it will function in relation to the other oversight and review mechanisms currently being implemented by the department.

As soon as the *Ministerial Directives* for the Office are sanctioned, the communications strategy will focus on informing stakeholder groups about how they can reach the Office and how it can help them.

Gearing Up!

Human Resources

Since André Marin's appointment as Ombudsman, one of the top priorities has been to get the Office up and running, to serve DND/CF members and the Canadian public as soon as the Office's mandate is sanctioned.

A skilled and loyal staff is essential to an effective and independent Office. The cooperation of DND/CF personnel specialists made it possible to establish staffing arrangements quickly.

The Office has received support and exemplary service from staff in the Assistant Deputy Minister's (Human Resources — Civilian) office. They and the Defence Minister's staff have been helpful in ensuring that the resources required to operate the Office effectively are in place within the fastest possible timelines. They have also helped the Ombudsman navigate the myriad policies and procedures that touch on the staffing process within DND and the public service. The Office is grateful for their assistance.

Until the mandate is formally established and permanent staff can be hired, key members of the staff have been hired temporarily through a variety of staffing methods.

Many staff members have been brought aboard via secondments and Interchange Canada agreements. Current staff members are primarily civilians with backgrounds in law, law enforcement and investigations. The sole

military staff member serves in an administrative capacity and is expected to assume a new posting later this year.

Through such staffing methods and other means, the Ombudsman is confident the Office staff will serve DND/CF members and the Canadian public in a professional and caring manner.

Location

The first office was located on the 24th floor of the Export Building at 234 Laurier Avenue in Ottawa. With independence as the hallmark of the ombudsman institution, it soon became apparent that physical location of the Office would be a major factor in

the attainment of that objective. Other factors such as convenience for the Office's constituents, safety measures, protection of confidentiality and the type of office equipment needed were also taken into consideration. For the Office to achieve a high level of confidentiality and credibility with its constituency, the location had to meet all these requirements.

After visiting several locations, the Carriageway

Building at 55 Murray Street in Ottawa was chosen. Not only did it have space readily available and reasonable rental rates, but it is also within walking distance of National Defence Headquarters. Other

**WITH INDEPENDENCE AS THE
HALLMARK OF THE
OMBUDSMAN INSTITUTION,
IT SOON BECAME APPARENT
THAT PHYSICAL LOCATION OF
THE OFFICE WOULD
BE A MAJOR FACTOR IN THE
ATTAINMENT OF THAT OBJECTIVE.**

DND/CF members in the Ottawa-Hull area also have convenient access to the Office. The Office of the Ombudsman is the sole occupant of the building's 5th floor, offering added security for its occupants and the information contained within. The area is 495 m² and has been renovated to stipulated specifications, including an access system to the office itself and limited access through the staircase. The elevators also have access control for traffic outside of business hours.

Case Tracking Management System

The Office conducted a comprehensive review and evaluation of several available systems including those used by other ombudsmen's offices.

An efficient case tracking management system (CTMS) is essential to ensure that the Office deals with cases effectively and expeditiously. The multiple functions of switchboard, reception, intake analysis and workload management are all incorporated. The system will also provide a comprehensive information base enabling the Office to identify trends and possible systemic issues at the earliest juncture.

Because the Office is committed to protecting the confidentiality of the individuals who turn to the Ombudsman for assistance, the information stored in the CTMS will be protected by firewalls integrated within the system itself.

Complaints

Tables 1 and 2 show the type of complaints received by the Office and from whom as of March 31, 1999.

They include only those cases where the Office received a written complaint or a specific request was made that a file be opened. These complaints were received despite informing persons that the Office

is not yet operational, and that they should wait, pending receipt of the official operating framework. The following figures do not include a large volume of telephone complaints and inquiries, where no file was opened.

Some complaints involved multiple issues of concern, and in some cases, systemic issues were raised or it was alleged that more than one person was directly affected. The Defence Minister's office, other Members of Parliament, and other sections within DND/CF have forwarded complaints to the Ombudsman.



**IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING
PAGES**

**THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED
TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST
REPRODUCTIVE QUALITY**

**USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES
REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN
A COMPLETE READING OF THE TEXT.**

**REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES
PAGES QUI SUIVENT**

**LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN
DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE
REPRODUCTION**

**LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES
LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN
D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL**

Table 1

TYPES OF COMPLAINTS RECEIVED (AS OF MARCH 31, 1999)

Sexual assault/sexual harassment	22
Military Police/National Investigation Service/military justice	25
Administrative (pension, benefits, allowances, etc.)	68
Harassment/abuse of authority/retaliation/discrimination	63
Release/discharge	33
Recruiting/pay/promotions/postings	29
Delays in redress of grievance	13
Medical treatment	8
Other	29
Total	290

Table 2

ORIGINS OF COMPLAINTS RECEIVED (AS OF MARCH 31, 1999)

CF members	97
Reserve Force members	14
Former CF or Reserve Force members	76
Cadets	5
Civilian employees (including retired employees)	24
Family members of constituents	13
Non Public Fund (NPF) employees	1
Contractors with DND/CF	3
Private citizens and other groups	14
Anonymous	5
Total	252*

*Several complainants raised more than one issue.

Budget

Since the Ombudsman's appointment last year, the Office has been busy preparing to become operational as soon as its mandate is confirmed. This has included hiring staff, renting and renovating a location for the Office, travel associated with the consultations, and the purchase of office furniture and equipment required to operate the Office.

The Office's total budget for the 1998-1999 fiscal year was \$1 495 000. Actual expenditures for 1998-1999 were \$1 300 290; personnel costs accounted for \$201 453 and professional and special

services accounted for \$234 146, together about one third of all expenditures. Costs associated with setting up the Office, including rent, fit-up, furniture and equipment amounted to \$709 329, or more than half of all expenditures. The remaining \$155 362 covered all other expenditures including travel, postage, telephone, office materials and supplies, and communications.

The following represents an accounting of actual expenditures during the period June 15, 1998, to March 31, 1999.

SUMMARY OF EXPENDITURES (JUNE 15, 1998 TO MARCH 31, 1999)

	Actual
Salaries and employee benefit plan contributions	\$201 453
Office rent	61 052
Office fit-up	299 271
Office furniture	153 376
Transportation	89 124
Communications and public outreach	28 650
Professional and special services	234 146
Materials and supplies	28 855
Acquisition of computer and other equipment	195 630
Training and professional dues	5 675
Rentals	474
Miscellaneous	2 584
Total	\$1 300 290

Table 1

TYPES OF COMPLAINTS RECEIVED (AS OF MARCH 31, 1999)

Sexual assault/sexual harassment	22
Military Police/National Investigation Service/military justice	25
Administrative (pension, benefits, allowances, etc.)	68
Harassment/abuse of authority/retaliation/discrimination	63
Release/discharge	33
Recruiting/pay/promotions/postings	29
Delays in redress of grievance	13
Medical treatment	8
Other	29
Total	290

Table 2

ORIGINS OF COMPLAINTS RECEIVED (AS OF MARCH 31, 1999)

CF members	97
Reserve Force members	14
Former CF or Reserve Force members	76
Cadets	5
Civilian employees (including retired employees)	24
Family members of constituents	13
Non Public Fund (NPF) employees	1
Contractors with DND/CF	3
Private citizens and other groups	14
Anonymous	5
Total	252*

*Several complainants raised more than one issue

Budget

Since the Ombudsman's appointment last year, the Office has been busy preparing to become operational as soon as its mandate is confirmed. This has included hiring staff, renting and renovating a location for the Office, travel associated with the consultations, and the purchase of office furniture and equipment required to operate the Office.

The Office's total budget for the 1998-1999 fiscal year was \$1 495 000. Actual expenditures for 1998-1999 were \$1 300 290; personnel costs accounted for \$201 453 and professional and special

services accounted for \$234 146, together about one third of all expenditures. Costs associated with setting up the Office, including rent, fit-up, furniture and equipment amounted to \$709 329, or more than half of all expenditures. The remaining \$155 362 covered all other expenditures including travel, postage, telephone, office materials and supplies, and communications.

The following represents an accounting of actual expenditures during the period June 15, 1998, to March 31, 1999.

SUMMARY OF EXPENDITURES (JUNE 15, 1998 TO MARCH 31, 1999)

	Actual
Salaries and employee benefit plan contributions	\$201 453
Office rent	61 052
Office fit-up	299 271
Office furniture	153 376
Transportation	89 124
Communications and public outreach	28 650
Professional and special services	234 146
Materials and supplies	28 855
Acquisition of computer and other equipment	195 630
Training and professional dues	5 675
Rentals	474
Miscellaneous	2 584
Total	\$1 300 290

Staff

André Marin
Ombudsman

Gareth Jones
Senior Policy Advisor

Barbara Finlay
Policy Advisor

Marc Pilon
Policy Advisor

Marc Pinault
Policy Advisor

Mimi Lepage
Policy Advisor

Robert Malo
Policy Advisor

Barbara Theobalds
*Director, Communications
and Media Liaison*

Richard Inomata
Comptroller

Carole Labelle
Administrative Assistant

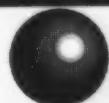
Althea Basudde
Communications Trainee

Claire Lemay, Warrant Officer
Administrative Clerk

Hélène Rivest
Administrative Clerk

Andrée Bénard
Receptionist/Secretary

Ombudsman



Défense nationale et Forces canadiennes
National Defence and Canadian Forces

Rapport annuel

98-99

Canada

Comment nous joindre

Plaintes

LIGNE TÉLÉPHONIQUE SANS FRAIS : 1-888-828-3626

ADRESSE

Bureau de l'Ombudsman du MDN et des FC
Édifice Carriageway
55, rue Murray, bureau 500
Ottawa (Ontario) K1N 5M3

Téléphone : (613) 992-0787

Télécopieur : (613) 992-3167

SITE WEB

www.ombudsman.mdn.ca

Ombudsman

Défense nationale et Forces canadiennes
National Defence and Canadian Forces

Juin 1999

L'honorable Art Eggleton, C.P., député
Ministre de la Défense nationale
Quartier général de la Défense nationale
Édifice du gén G.R. Pearkes
101, promenade Colonel By
Ottawa (Ontario)
Canada K1A 0K2

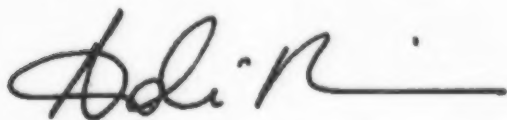
Monsieur le Ministre,

Il me fait plaisir de vous transmettre le premier rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman en vue de sa présentation à la Chambre des communes.

Le rapport porte sur les activités du Bureau de l'Ombudsman depuis ma nomination jusqu'à la fin de l'exercice financier en mars, soit environ neuf mois.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de ma haute considération.

L'Ombudsman,



André Marin

Table des matières

Préface – Cap sur l’avenir	1
Introduction	2
Consultations	3
Aller de l’avant, toujours plus loin	4
Communications et promotion	6
À vos marques!	8
Ressources humaines	8
Emplacement	8
Système de gestion du suivi des dossiers	9
Plaintes	9
Budget	11
Personnel du Bureau de l’Ombudsman	12

Cap sur l'avenir

Mon mandat en tant qu'Ombudsman consiste à intervenir au nom du Ministre, de façon indépendante de la chaîne de commandement, comme agent de rétroaction, médiateur et reporteur neutre et objectif pour les questions touchant le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC). La mise sur pied du Bureau de l'Ombudsman est une initiative concrète qui favorisera l'ouverture, la transparence et la reddition des comptes au sein des deux organismes.

Comme je l'ai mentionné à maintes reprises, j'entends bien diriger un bureau digne de confiance et efficace pouvant répondre aux besoins variés de la collectivité en vue de résoudre les différends de façon juste et équitable. Afin d'atteindre notre objectif commun d'amélioration du MDN et des FC, il est important que nous travaillions ensemble, sans hésiter à remettre en question les pratiques en place, que nous cherchions à nous améliorer et que nous tirions parti de ce qui a déjà été fait.

Au cours des consultations sur le processus de création du Bureau, nous avons rencontré des gens de tous les horizons. Ce sont leurs commentaires, contributions, questions et engagement qui ont jeté les bases du Bureau. J'aimerais profiter de l'occasion pour



remercier tous ceux qui, d'une façon ou d'une autre, ont contribué à la mise sur pied du Bureau. Je tiens aussi à souligner le travail acharné et dévoué du personnel du Bureau.

Je souhaite vivement nouer des relations fructueuses et durables avec tous les membres du MDN et des FC et j'attends avec impatience que le Bureau de l'Ombudsman devienne opérationnel. Nous prenons bonne note de vos commentaires – votre Ombudsman est à l'écoute.

L'Ombudsman,

A handwritten signature in dark ink, which appears to read 'André Marin'. The signature is fluid and stylized, with a long horizontal stroke at the end.

André Marin

Introduction

CE PREMIER RAPPORT ANNUEL DU BUREAU DE L'OMBUDSMAN CONSTITUE UNE ÉTAPE IMPORTANTE POUR LE MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE (MDN) ET LES FORCES CANADIENNES (FC). IL PORTE SUR LA PÉRIODE ALLANT DE MA NOMINATION AU POSTE D'OMBUDSMAN, LE 15 JUIN 1998, À LA FIN DE MARS 1999. CETTE TRANCHE DE TEMPS A ÉTÉ RETENUE AFIN D'ALIGNER LA PÉRIODE VISÉE PAR LE PROCHAIN RAPPORT SUR L'EXERCICE FINANCIER DE L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE.

Peu après sa création, le poste d'Ombudsman a été qualifié de poste de pionnier. En fait, le Bureau a accordé la priorité à l'établissement de bases solides et d'un cadre opérationnel efficace en mettant l'accent sur les principes fondamentaux de transparence, d'ouverture et de reddition des comptes. Ces responsabilités s'accompagnent de plusieurs défis touchant, entre autres, la dotation, le choix d'un emplacement adéquat, le financement, la production de rapports, la formulation du mandat et l'élaboration du processus régissant les plaintes, ainsi que la protection des renseignements personnels et l'accès à l'information. Le présent rapport décrit la façon dont le Bureau a relevé ces défis, en particulier celui de s'établir comme un organisme digne de confiance capable d'entreprendre un changement favorable.

Consultations

L'une des premières tâches auxquelles s'est attaqué le Bureau de l'Ombudsman a été d'élaborer un cadre opérationnel en vue de définir clairement son mandat et sa mission. Nous avons établi un plan de consultation pour recueillir les commentaires d'un groupe représentatif d'intervenants et d'autres ombudsmans. Nous avons formé deux équipes de consultation – l'une dirigée par l'Ombudsman et l'autre par le conseiller principal en politique – afin d'obtenir l'information de façon rapide et efficace.

Entre août et décembre 1998, les équipes de consultation ont rencontré plus de 15 000 membres civils et militaires des trois éléments et de tous les grades du MDN et des FC dans diverses régions du pays ainsi qu'en Belgique, en Israël, en Allemagne et en Bosnie. Nous avons également incité les employés du MDN et des FC à faire parvenir leurs commentaires par d'autres moyens, par exemple, le Réseau d'information de la Défense ainsi que les journaux et magazines traitant de questions militaires. Enfin, nous avons consulté des ombudsmans civils et militaires ainsi que des institutions remplissant cette fonction afin d'étudier et de comparer le mandat et le cadre opérationnel de chacun.

Les consultations ont donné lieu à la publication d'un rapport de 190 pages intitulé *Allons de l'avant – Plan directeur du bureau de l'Ombudsman*, qui renferme 67 recommandations étayées d'explications détaillées.

Depuis la présentation officielle du rapport au ministre de la Défense nationale, le 20 janvier 1999, le Bureau discute avec des représentants du MDN et des FC de questions concernant le Plan directeur. Les discussions n'ont malheureusement pas permis de résoudre toutes



les questions en suspens, mais les deux parties sont à la recherche d'avenues qui mèneront à une entente.

La tâche la plus importante consiste à faire du Bureau un organisme efficace et digne de confiance doté de règles claires et explicites pour assurer la confidentialité de l'accès à ses membres et garantir l'indépendance et l'impartialité de son processus décisionnel. Le Bureau s'efforce également d'élaborer un cadre opérationnel qui, en plus de respecter les mécanismes en place, pourrait coexister avec une chaîne de commandement bien établie. Le Bureau voit la fonction d'ombudsman comme un concept fluide capable de s'adapter aux besoins particuliers de l'institution qu'il a le mandat de servir.

Aller de l'avant, toujours plus loin

Le rapport intitulé *Allons de l'avant* a été présenté officiellement au ministre de la Défense nationale le 20 janvier 1999. Le 1^{er} février, André Marin a fait une présentation à l'intention du sous-ministre et du chef d'état-major de la Défense, dans le cadre de laquelle il a transmis deux volumes de notes faisant suite aux consultations internes menées par le Bureau. Ces notes présentaient les points de vue alors exprimés sur le fonctionnement éventuel du Bureau. Le présent rapport ainsi que la transcription des commentaires formulés par les intervenants ont été remis au Ministère afin qu'il puisse déterminer comment donner suite aux recommandations. L'Ombudsman et son personnel sont à la disposition du Ministre en tout temps pour l'aider et lui fournir plus de détails à la lumière de l'expérience et des connaissances acquises grâce aux consultations ainsi que de la documentation recueillie sur les autres modèles d'ombudsman.

Depuis, le Bureau a eu fort à faire pour donner suite aux plaintes et aux appels téléphoniques qu'il continuait de recevoir et il a informé les intervenants des progrès réalisés en ce qui a trait à la présentation du rapport de l'Ombudsman et à l'avancement des travaux du Bureau.

Le Bureau s'est également préparé en vue de son déménagement dans ses locaux permanents le 1^{er} mars 1999. Il est demeuré en contact avec d'autres ombudsmans et leur a demandé conseil sur des questions telles que la réception des plaintes, la gestion des dossiers, la conduite des enquêtes, la production de rapports et le choix d'un système informatisé de gestion du suivi des dossiers.

Pour accélérer les discussions avec le MDN et les FC concernant la mise en œuvre des recommandations formulées dans *Allons de l'avant*, l'Ombudsman a accepté dès le départ d'adopter un cadre intérimaire et de remettre à plus tard les questions nécessitant l'accord d'autres ministères et organismes fédéraux.

Néanmoins, le MDN et les FC ont distribué le Plan directeur à d'autres ministères et organismes, notamment le ministère de la Justice, le bureau du commissaire à l'information du Canada, celui du commissaire à la protection de la vie privée, le conseiller en éthique d'Industrie Canada, la Commission de la fonction publique, le Bureau du Conseil privé, le ministère des Anciens Combattants et le Vérificateur général du Canada, afin d'obtenir leurs commentaires sur les questions ne relevant pas du mandat du MDN – par exemple, la dotation, la confidentialité et la nécessité d'une dérogation à l'obligation de divulgation de renseignements en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

L'Ombudsman a également transmis officiellement le Plan directeur :

- au vérificateur général;
- au commissaire à l'information (l'Ombudsman a soulevé la nécessité d'une dérogation à la *Loi sur l'accès à l'information* afin de répondre aux besoins particuliers et impérieux en matière de confidentialité des dossiers du MDN et des FC);

- au Comité de surveillance des changements au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes ainsi qu'au Comité consultatif sur l'intégration des femmes et l'équité en matière d'emploi dans les Forces canadiennes, deux organismes avec lesquels le Bureau travaille étroitement à surveiller les tendances et les changements au sein du Ministère.

Au cours de la période visée par le présent rapport, le Bureau a également pris des mesures en vue de l'installation d'une ligne téléphonique directe sans frais (1-888-828-3626) pour recevoir les appels et les plaintes lorsqu'il sera opérationnel. Cette ligne permettra de communiquer sans frais avec le Bureau à partir du Canada ou de l'étranger. Le Bureau a engagé et formé des gens pour répondre aux appels et écouter les plaintes avec sollicitude et professionnalisme. Grâce à la ligne sans frais, les membres du MDN et des FC pourront recevoir des conseils et de l'aide sur tous les types de plaintes d'injustice ou d'iniquité présumées au sein du Ministère ou être aiguillés vers les instances appropriées. Cette ligne sera le point de contact avec le Bureau à partir d'autres sources du Ministère, notamment la ligne secours du MDN/FC.

Le 3 mars 1999, le Bureau a reçu les *Termes de référence provisoires*, première réponse officielle du Ministère au rapport *Allons de l'avant*. Il a par la suite entamé des discussions et des négociations à grande échelle avec des représentants du Ministère, entre autres, le conseiller juridique du MDN et des FC, le juge-avocat

général, le sous-ministre et le chef d'état-major de la Défense. Tout au long des discussions, le Bureau s'est efforcé de montrer que le modèle proposé dans le rapport était celui d'un organisme de surveillance civile indépendant, répondant aux besoins particuliers du MDN et des FC tout en respectant entièrement les mécanismes en place, notamment la chaîne de commandement. Il s'est également assuré que le produit final obéissait aux principes d'indépendance, de neutralité, de confidentialité ainsi que d'efficacité et de crédibilité du processus d'examen et que la formulation du mandat de l'Ombudsman serait le fruit d'une démarche structurée.

Le tout dernier document au moment de mettre le présent rapport sous presse (au début de juin 1999),

intitulé *Directives ministérielles*, précise le mandat de l'Ombudsman, la collectivité qu'il sert et les situations où il sera habilité à intervenir et à traiter efficacement les plaintes. Les directives, ainsi que plusieurs questions en suspens, seront bientôt soumises à l'approbation du ministre de la Défense nationale. Lorsque celui-ci aura donné son approbation,

le Bureau pourra ouvrir ses portes et commencer officiellement à traiter les plaintes, notamment les quelque 300 cas qui lui ont déjà été soumis.

Les directives devraient être intégrées dès que possible aux règlements relevant de la *Loi sur la défense nationale*. Elles permettront de faire du Bureau un organisme de surveillance civile indépendant solide et capable de contribuer de façon concrète aux progrès et aux changements à long terme au sein du Ministère.

**LE MODÈLE PROPOSÉ DANS
LE RAPPORT ÉTAIT CELUI
D'UN ORGANISME DE
SURVEILLANCE CIVILE
INDÉPENDANT, RÉPONDANT
AUX BESOINS PARTICULIERS
DU MDN ET DES FC.**

Communications et promotion

La stratégie de communication a atteint ses deux principaux objectifs, à savoir :

1. informer les gens de la création du Bureau de l'Ombudsman;
2. inviter les gens à participer au processus de consultation.

Dans le cadre de ses activités de promotion, le Bureau s'est surtout attaché à promouvoir ses objectifs auprès des membres du MDN et des FC ainsi que d'autres membres intéressés du secteur de la défense.

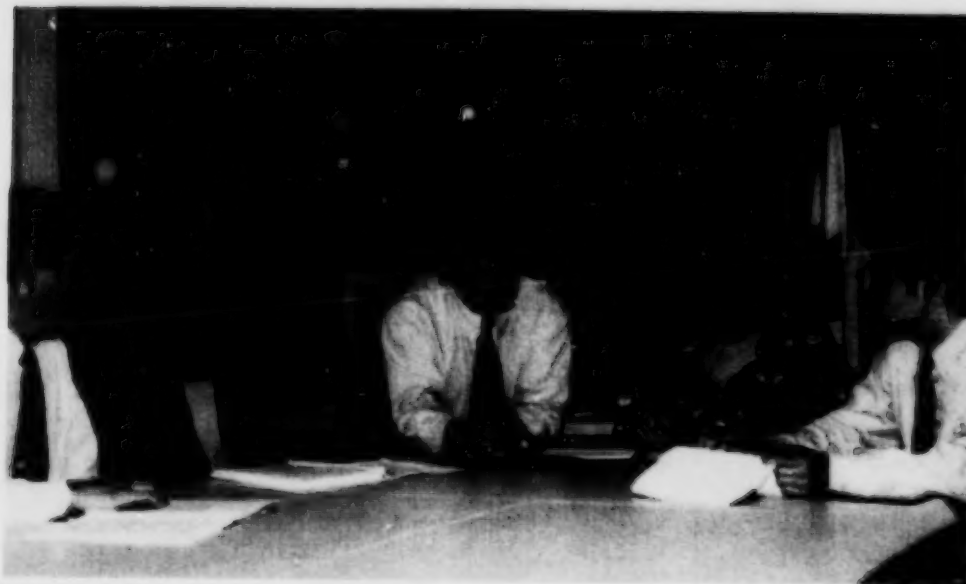
- **Annnonce de la nomination de l'Ombudsman :** La nomination d'André Marin au poste d'Ombudsman a été annoncée le 9 juin 1998 (entrée en service le 15 juin) au cours d'une conférence de presse tenue conjointement avec le ministre de la Défense nationale. L'annonce a été suivie d'une campagne de promotion dans les médias nationaux et locaux.
- **Identité :** Le Bureau a conçu un logo, tel que démontré ci-après, symbolisant l'équilibre, l'équité et l'image de marque distinct de ceux du MDN et des FC. Il a également entrepris la conception d'un site Web différent des leurs pour bien souligner qu'il n'a aucun lien de dépendance à leur égard.

Ombudsman



Défense nationale et Forces canadiennes
National Defence and Canadian Forces

- **Allocutions :** L'Ombudsman a accepté plusieurs invitations et il a déjà prononcé des allocutions importantes, notamment dans le cadre de la Conférence sur l'éthique dans la Défense qui a eu lieu à Ottawa ainsi qu'au Royal Canadian Military Institute de Toronto.
- **Médias :** L'Ombudsman a accordé des entrevues à plusieurs médias, notamment des journaux des bases et des journaux locaux ainsi que des stations de radio locales. Le Bureau a fait l'objet de nombreux articles favorables dans les journaux. *Le Soleil*, le *Toronto Sun*, *Maclean's*, le *National Post* et l'*Ottawa Citizen* ont publié un article de fond à son sujet. La Chaîne d'affaires publiques par câble a diffusé à plusieurs reprises une entrevue d'une heure avec l'Ombudsman, tandis que l'Association d'études canadiennes a consacré un article au Bureau dans le numéro d'hiver de son bulletin. Ces initiatives médiatiques permettent de mieux faire connaître le Bureau et incitent plus de gens – entre autres, les membres à la retraite et leur famille – à participer au processus de consultation.
- **Promotion :** Dans le cadre des consultations, les représentants du Bureau se sont rendus dans plusieurs installations du MDN et des FC afin de s'adresser aux membres et de répondre à leurs questions sur le rôle et les fonctions de l'Ombudsman. Les gens ont apprécié de pouvoir rencontrer en personne l'Ombudsman ou des membres de son personnel pour discuter de façon ouverte et franche avec eux. Le Bureau a de plus



publié une lettre dans *Feuille d'érable* et par le truchement du Réseau d'information de la Défense afin d'inciter les membres à lui faire part de leurs commentaires. Une invitation similaire a été lancée dans *Esprit de corps* pour inciter tous les membres du secteur de la défense à exprimer leur point de vue.

- **Réseautage :** Des renseignements généraux sur le Bureau ont été distribués à la conférence de la United States Ombudsman Association à Detroit, à l'Atelier des enquêteurs de l'ombudsman à Halifax et au Colloque des ombudsmans et des responsables du traitement des plaintes du secteur public à Montréal. Ils ont permis de faire connaître le Bureau de l'Ombudsman du MDN et des FC à plusieurs autres ombudsmans, qui ont participé en grand nombre aux consultations.

Selon les commentaires obtenus, les employés du MDN et des FC, les médias et d'autres ministères connaissent l'existence du Bureau de l'Ombudsman. On observe cependant une confusion quant à la place qu'il occupe au sein du Ministère et à son mode de fonctionnement par rapport aux autres mécanismes de surveillance et d'examen actuellement mis en place par le Ministère.

Dès que les *Directives ministérielles* sur le Bureau auront été approuvées, nous adopterons une stratégie de communication pour indiquer aux groupes d'intervenants comment joindre le Bureau et comment celui-ci peut les aider.

À vos marques!

Ressources humaines

Depuis la nomination d'André Marin au poste d'Ombudsman, l'une des principales priorités a été de préparer le Bureau afin qu'il soit fonctionnel et puisse servir les membres du MDN et des FC ainsi que la population canadienne dès que son mandat aura été approuvé.

L'efficacité et l'indépendance du Bureau reposent en grande partie sur la compétence et la loyauté du personnel. Grâce à la collaboration de spécialistes du personnel du MDN et des FC, il nous aura fallu peu de temps pour prendre les dispositions relatives à la dotation.

Le personnel du bureau du sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Civil) a fourni au Bureau un soutien et un service exemplaires. Avec les employés du ministre de la Défense, il nous a aidés à mettre en place aussi rapidement que possible les ressources nécessaires au fonctionnement efficace du Bureau. Les deux groupes ont également aidé l'Ombudsman à naviguer dans la myriade de politiques et de procédures régissant le processus de dotation au sein du MDN et de la fonction publique. Le Bureau les remercie de leur aide.

Le Bureau a eu recours à diverses méthodes de dotation pour engager les employés clés, qui occuperont des postes temporaires jusqu'à ce que son mandat soit officiellement établi et qu'il puisse engager des employés permanents. De nombreux membres du personnel ont été

embauchés par voie d'affectations provisoires ou d'ententes conclues dans le cadre du programme Échanges Canada. L'équipe actuelle est surtout composée de civils ayant un solide bagage dans le domaine du droit, de l'application de la loi et des enquêtes. Le seul militaire membre du personnel occupe un poste administratif et devrait avoir une nouvelle affectation plus tard au cours de l'année.

Grâce à ces méthodes de dotation et à d'autres moyens, l'Ombudsman est d'avis que le personnel offrira un service professionnel et attentif aux membres du MDN et des FC ainsi qu'à la population canadienne.

**COMME L'INDÉPENDANCE EST
LA MARQUE DISTINCTIVE DE
L'INSTITUTION D'OMBUDSMAN,
NOUS AVONS RAPIDEMENT CONSTATÉ
QUE L'EMPLACEMENT PHYSIQUE
DU BUREAU CONSTITUERAIT
UN FACTEUR IMPORTANT DANS LA
POURSUITE DE CET OBJECTIF.**

Emplacement

Le premier bureau était situé dans l'immeuble Export, au 24^e étage du 234, avenue Laurier, à Ottawa. Comme l'indépendance est la marque distinctive de l'institution d'ombudsman, nous avons rapidement constaté que l'emplacement physique du Bureau constituerait un facteur important dans la poursuite de cet objectif.

Nous avons également tenu compte d'autres facteurs, par exemple, la facilité d'accès pour les clients du Bureau, les mesures de sécurité, la protection de la confidentialité et le type de matériel de bureau requis. Le choix de l'emplacement devait être fondé sur tous ces éléments pour que le Bureau puisse assurer la confidentialité et jouir d'un degré élevé de crédibilité dans le milieu.

Après avoir visité plusieurs endroits, nous avons arrêté notre choix sur l'édifice Carriageway, au 55, rue Murray à Ottawa. Non seulement nous pouvions disposer rapidement de locaux à un taux de location raisonnable, mais aussi le personnel du Bureau se trouve ainsi à une distance de marche du Quartier général de la Défense nationale. Les autres membres du MDN et des FC de la région d'Ottawa-Hull y ont eux aussi facilement accès. Le Bureau de l'Ombudsman est le seul occupant du 5^e étage de l'édifice, ce qui offre une sécurité accrue pour ses occupants et pour les renseignements qui y sont conservés. D'une superficie de 495 mètres carrés, le local a été rénové selon des critères précis, notamment en ce qui concerne le système d'accès au Bureau proprement dit et l'accès restreint par les escaliers. Les ascenseurs sont également dotés d'un dispositif de contrôle de la circulation après les heures de bureau.

Système de gestion du suivi des dossiers

Le Bureau a procédé à un examen et à une évaluation approfondis de plusieurs systèmes offerts sur le marché, dont ceux qu'utilisent d'autres bureaux d'ombudsman.

Nous devons absolument nous doter d'un bon système de gestion du suivi des dossiers afin de traiter les dossiers de façon rapide et efficace. Le système doit remplir différentes fonctions : tableau de contrôle, réception, analyse des données et gestion de la charge de travail. Il fournira également une vaste base de renseignements qui permettra au Bureau de cerner assez tôt les tendances et les problèmes systémiques éventuels.

Comme le Bureau a à cœur d'assurer la confidentialité des renseignements fournis par les personnes qui font appel à l'Ombudsman, l'information emmagasinée dans le système sera protégée par des cloisons pare-feu intégrées.

Plaintes

Les tableaux 1 et 2 indiquent les types de plaintes déposées au Bureau de l'Ombudsman au 31 mars 1999 ainsi que l'origine de ces plaintes. Ils ne comprennent que les cas où le Bureau a reçu une plainte écrite ou une demande d'ouverture de dossier. Le Bureau a reçu ces plaintes même si les gens avaient été informés que celui-ci n'était pas encore opérationnel et qu'il leur faudrait attendre l'adoption du cadre opérationnel officiel. Les chiffres qui figurent dans les tableaux ne tiennent pas compte des très nombreuses plaintes et demandes de renseignements téléphoniques qui n'ont pas donné lieu à l'ouverture d'un dossier.

Certaines plaintes soulevaient plusieurs problèmes. Dans certains cas, les plaignants ont soulevé des problèmes systémiques ou ils ont allégué que plusieurs personnes étaient directement touchées. Le cabinet du ministre de la Défense, d'autres députés ainsi que d'autres sections du MDN et des FC ont transmis des plaintes à l'Ombudsman.



IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

**THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED
TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST
REPRODUCTIVE QUALITY**

**USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES
REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN
A COMPLETE READING OF THE TEXT.**

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

**LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN
DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE
REPRODUCTION**

**LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES
LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN
D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL**

Tableau 1

TYPES DE PLAINTES REÇUES (AU 31 MARS 1999)

Agression sexuelle ou harcèlement sexuel	22
Police militaire, Service national d'enquête ou justice militaire	25
Administration (régimes de retraite, avantages sociaux, allocations, etc.)	68
Harcèlement, abus de pouvoir, représailles ou discrimination	63
Libération ou congé	33
Recrutement, rémunération, promotions, affectations	29
Retard dans le redressement d'un grief	13
Soins médicaux	8
Autres	29
Total	290

Tableau 2

ORIGINE DES PLAINTES REÇUES (AU 31 MARS 1999)

Membres des Forces canadiennes	97
Membres de la Force de réserve	14
Anciens membres des Forces canadiennes ou de la Force de réserve	76
Cadets	5
Employés civils (y compris les employés à la retraite)	24
Membres de la famille de clients	13
Employés rémunérés à même les fonds non publics	1
Entrepreneurs faisant affaire avec le MDN ou les FC	3
Citoyens et groupes de citoyens et autres	14
Anonymes	5
Total	252*

*Plusieurs plaignants ont soulevé plus d'un problème.

Tableau 1

TYPES DE PLAINTES REÇUES (AU 31 MARS 1999)

Agression sexuelle ou harcèlement sexuel	22
Police militaire, Service national d'enquête ou justice militaire	25
Administration (régimes de retraite, avantages sociaux, allocations, etc.)	68
Harcèlement, abus de pouvoir, représailles ou discrimination	63
Libération ou congé	33
Recrutement, rémunération, promotions, affectations	29
Retard dans le redressement d'un grief	13
Soins médicaux	8
Autres	29
Total	290

Tableau 2

ORIGINE DES PLAINTES REÇUES (AU 31 MARS 1999)

Membres des Forces canadiennes	97
Membres de la Force de réserve	14
Anciens membres des Forces canadiennes ou de la Force de réserve	76
Cadets	5
Employés civils (y compris les employés à la retraite)	24
Membres de la famille de clients	13
Employés rémunérés à même les fonds non publics	1
Entrepreneurs faisant affaire avec le MDN ou les FC	3
Citoyens et groupes de citoyens et autres	14
Anonymes	5
Total	252*

*Plusieurs plaignants ont soulevé plus d'un problème



Budget

Depuis la nomination de l'Ombudsman, l'an dernier, le Bureau a eu fort à faire pour se préparer à devenir opérationnel dès que son mandat aura été approuvé : embauche de personnel, location et rénovation de locaux, déplacements pour les besoins des consultations et achat des meubles et du matériel requis pour le fonctionnement du Bureau.

Le Bureau était doté d'un budget de 1 495 000 \$ pour l'exercice financier 1998-1999. Les dépenses réelles se sont chiffrées à 1 300 290 \$, dont le tiers au titre des frais de personnel (201 453 \$) et des services

professionnels et spéciaux (234 146 \$). Les coûts liés à l'organisation du Bureau, notamment la location, les frais d'aménagement et l'achat de meubles et de matériel, ont atteint 709 329 \$, soit plus de la moitié des dépenses. La somme restante, soit 155 362 \$, couvrait toutes les autres dépenses, dont les déplacements, les frais de poste, le téléphone, le matériel et les fournitures de bureau ainsi que les communications.

On trouvera ci-après la ventilation des dépenses réelles du Bureau de l'Ombudsman pour la période allant du 15 juin 1998 au 31 mars 1999.

SOMMAIRE DES DÉPENSES (DU 15 JUIN 1998 AU 31 MARS 1999)

	Dépenses réelles
Salaires et contributions au régime d'avantages sociaux des employés	201 453 \$
Location des locaux	61 052
Aménagement des locaux	299 271
Ameublement de bureau	153 376
Déplacements	89 124
Communications et promotion	28 650
Services professionnels et spéciaux	234 146
Matériel et fournitures	28 855
Achat d'ordinateurs et d'autre équipement	195 630
Formation et honoraires professionnels	5 675
Location de matériel	474
Divers	2 584
Total	1 300 290 \$

Budget

Depuis la nomination de l'Ombudsman, l'an dernier, le Bureau a eu fort à faire pour se préparer à devenir opérationnel dès que son mandat aura été approuvé : embauche de personnel, location et rénovation de locaux, déplacements pour les besoins des consultations et achat des meubles et du matériel requis pour le fonctionnement du Bureau.

Le Bureau était doté d'un budget de 1 495 000 \$ pour l'exercice financier 1998-1999. Les dépenses réelles se sont chiffrées à 1 300 290 \$, dont le tiers au titre des frais de personnel (201 453 \$) et des services

professionnels et spéciaux (234 146 \$). Les coûts liés à l'organisation du Bureau, notamment la location, les frais d'aménagement et l'achat de meubles et de matériel, ont atteint 709 329 \$, soit plus de la moitié des dépenses. La somme restante, soit 155 362 \$, couvrait toutes les autres dépenses, dont les déplacements, les frais de poste, le téléphone, le matériel et les fournitures de bureau ainsi que les communications.

On trouvera ci-après la ventilation des dépenses réelles du Bureau de l'Ombudsman pour la période allant du 15 juin 1998 au 31 mars 1999.

SOMMAIRE DES DÉPENSES (DU 15 JUIN 1998 AU 31 MARS 1999)

	Dépenses réelles
Salaires et contributions au régime d'avantages sociaux des employés	201 453 \$
Location des locaux	61 052
Aménagement des locaux	299 271
Ameublement de bureau	153 376
Déplacements	89 124
Communications et promotion	28 650
Services professionnels et spéciaux	234 146
Matériel et fournitures	28 855
Achat d'ordinateurs et d'autre équipement	195 630
Formation et honoraires professionnels	5 675
Location de matériel	474
Divers	2 584
Total	1 300 290 \$

Personnel du Bureau de l'Ombudsman

André Marin
Ombudsman

Gareth Jones
Conseiller principal en politique

Barbara Finlay
Conseillère en politique

Marc Pilon
Conseiller en politique

Marc Pinault
Conseiller en politique

Mimi Lepage
Conseillère en politique

Robert Malo
Conseiller en politique

Barbara Theobalds
*Directrice, Communications
et médias*

Richard Inomata
Contrôleur

Carole Labelle
Adjointe administrative

Althea Basudde
Stagiaire en communications

Claire Lemay, adjudant
Commis

Hélène Rivest
Commis

Andrée Bénard
Réceptionniste et secrétaire